



انجام هر نوع پژوهشی در مورد پدیده پیچیده‌ای چون فرهنگ سازمانی مستلزم داشتن چارچوب مفهومی قوی و مستحکم است. صاحب‌نظران مختلف هر یک به فراخور زمینه‌های تخصصی و علاقه و تجربیات شخصی خود برای شناخت و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی گونه‌شناسی‌های مختلفی را ارائه داده‌اند. اینکه در میان گونه‌شناسی‌های مختلف معرفی شده کدام یک بهتر می‌تواند ما را در شناخت بهتر فرهنگ سازمانی و نحوه تغییر آن یاری رساند، نویسندگان این مقاله را بر آن داشت تا با بررسی دقیق انواع گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی معیارهای معناداری برای ارزیابی آنها شناسایی و هر یک از این طبقه‌بندی‌ها را براساس آن معیارها ارزیابی نمایند. معیارهای شناسایی شده عبارت است از: سادگی و قابل فهم بودن، قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق، توانایی درک تغییرات فرهنگی، دارا بودن چارچوب مفهومی، قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها و توان شناسایی ویژگی‌های ممتاز. این مقاله چارچوب نسبتاً جامعی را در اختیار پژوهشگران عرصه فرهنگ سازمانی قرار می‌دهد تا بتوانند نوع شناسی‌های قوی‌تری را جهت شناخت، اندازه‌گیری و ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب ارائه نمایند.

■ واژگان کلیدی:

فرهنگ سازمانی، گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی، معیار ارزیابی فرهنگ سازمانی، طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی

ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی



مقدمه

با مرور ادبیات موضوع درمی‌یابیم که گونه‌شناسی‌های مختلفی توسط اندیشمندان عرصه فرهنگ سازمانی جهت سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمان‌ها معرفی گردیده است. کامرون و کوئین (2006) چهار نوع فرهنگ سازمانی باشگاهی، کارآفرینی (ادهوکراسی)، بازاری و سلسله‌مراتبی (بوروکراتیک) را با توجه به دو بعد میزان توجه به محیط داخل یا خارج و میزان تأکید بر ثبات یا تغییر (انعطاف‌پذیری) معرفی کرده‌اند، کوک و لافرتی (1987) و مؤسسه هم‌افزایی انسانی (2003) سه نوع فرهنگ سازمانی سازنده، انفعالی/دفاعی و تهاجمی/تدافعی را با توجه به دو بعد توجه به کار یا توجه به نیروی انسانی و نیازهای انگیزشی (رضایتمندی) و نیازهای بهداشتی (ایمنی) معرفی کرده‌اند. ترامپنارس چهار نوع فرهنگ سازمانی را تحت عنوان فرهنگ قبیله‌ای، برج ایفل (بوروکراتیک و از بالا به پایین)، موشک هدایت شونده (پروژه و هدف محور) و گلخانه‌ای معرفی می‌نماید. آلن ج. اسلوبودنیک و دیورا لیپمن اسلوبودنیک (2001) بر اساس گونه‌شناسی سیستم و ارتباطات کانتز، چهار نوع فرهنگ سیستم باز، سیستم بسته، هماهنگ¹ و تصادفی² را معرفی می‌کنند. برخی دیگر از صاحب‌نظران برحسب دو بعد میزان انسجام (کم یا زیاد) و میزان جامعه‌پذیری (کم یا زیاد) چهار نوع فرهنگ سازمانی گروهی³ (عمومی)، سربازی⁴ (اجیری)، تکه‌تکه⁵ و شبکه‌ای⁶ را معرفی می‌نمایند. (به نقل از رابینز و لانگتن، 2001: فصل نهم). دنیسون (1990) نیز چهار نوع فرهنگ سازمانی مأموریتی، تداوم رویه، مشارکتی و انطباق‌پذیری را برحسب دو بعد تأکید استراتژیک بر محیط داخل یا محیط خارج و کانون توجه به ثبات یا تغییر (انعطاف‌پذیری) معرفی می‌نماید. هندی (1991) چهار نوع فرهنگ سازمانی باشگاهی، ایفای نقش، وظیفه‌گرایی (کارمداری) و اصالت وجود را با بهره‌گیری از سمبل‌ها و نشانه‌های مربوطه و خدایان اساطیری چهارگانه یونانی معرفی می‌نماید. سونن فیلد (1989) چهار نوع فرهنگ عملی، باشگاهی، تیمی و سنگری را معرفی می‌کند. هلریگل و همکاران (1996) نیز چهار نوع فرهنگ بوروکراتیک، رقابتی، مشارکتی و یادگیرنده را معرفی می‌نمایند (فرهی و زارع، 1385: 32-11). این مقاله به دلیل محدودیت‌های مختلف صرفاً به تشریح چهار طبقه‌بندی که از سایرین معروف‌تر بوده، پرداخته و با رویکردی نقادانه، گونه‌شناسی‌های مختلف فرهنگ سازمانی را بررسی کرده و به دنبال دستیابی به اهداف زیر است:

1- پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها را در شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی راهنمایی و کمک نماید.

2- درک بالاتری نسبت به فهم گونه‌شناسی‌های موجود فرهنگ سازمانی ارائه نماید.

- 1- Synchronous
- 2- Random
- 3- Communal
- 4- Mercenary
- 5- Fragmented
- 6- Networked

3- معیارهایی برای ارزیابی انواع گونه‌شناسی‌های متداول در عرصه فرهنگ سازمانی به دست دهد.
3- نقاط قوت و برتری‌ها، ضعف‌ها و کاستی‌های هر یک از گونه‌شناسی‌های مورد بررسی را مشخص نماید.

4- در کل کاستی‌های هر یک از گونه‌شناسی‌ها را در یک نگاه تطبیقی مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد.

بر این اساس ابتدا تعریفی از فرهنگ سازمانی ارائه می‌شود، سپس معیارهای شش گانه‌ای برای ارزیابی طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی معرفی و در ادامه ضمن شرح چهار دسته گونه‌شناسی، هر یک از آنها بر اساس معیارهای معرفی شده مورد ارزیابی قرار گرفته و در بخش پایانی جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از مقاله ارائه می‌گردد.

1. تعریف فرهنگ

تعریف اولیه فرهنگ عبارت است از کل پیچیده‌ای شامل دانش، باور، هنر، اخلاقیات، قانون، رسوم و دیگر قابلیت‌ها و عاداتی که انسان به عنوان یک عضو جامعه به دست آورده است. صاحب‌نظران بعدی بیش از 300 تعریف را برای فرهنگ شناسایی کرده‌اند. در بیشتر این تعاریف به فرهنگ به عنوان سرمایه و دارایی‌های اجتماعی نظر دارند (اینکلز و لوینسون، 1969). فرهنگ‌ها را می‌توان آموخت و آن را کسب کرد. فرهنگ می‌تواند بازتاب الگوهای فکری، نحوه ابراز احساسات، اعمال (هریس، 1987) عکس‌العمل‌ها (کلاک‌هان، 1951: الف. 86) ارزش‌ها و ایده‌ها و دیگر نظام‌های معنی‌دار نمادین (کروبر و پارسونز، 1958) باشد. ایده اصلی این است که فرهنگ مفهومی انتزاعی دارد و برگرفته از رفتار عینی و ملموس است. اساساً فرهنگ با نمادها انتقال می‌یابد و این نمادها ترکیبی از دستاوردهای شخصی گروه‌های انسانی شامل مظاهر موجود در قالب مصنوعات است (کلاک‌هان، 1951: الف. 86).

2. معیارهای ارزیابی طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی

گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی که برآمده از نظریه‌ها، آزمون‌های تحلیل عاملی، تجزیه و تحلیل‌های فرهنگی (شاین، 1992) و تحلیل‌های موردی معیارهاست (اینکلز و لوینسون، 1969)، ادبیات فرهنگ سازمانی را غنی کرده است. با توجه به انبوه این نویسندگان، ارزیابی کار نویسندگان منتخب موجب صرفه‌جویی در کار می‌شود. بدیهی است که ارزیابی هر گونه‌شناسی باید مبتنی بر مجموعه‌ای از معیارها صورت گیرد.

1-2) سادگی و قابل فهم بودن¹

طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی باید موجز و مختصر باشد. گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی باید ساختارهای غنی و مفهوم پیچیده فرهنگ را در قالب چند مفهوم ساده و قابل فهم ترکیب



نماید. البته سادگی هم به لحاظ شکلی و هم به لحاظ محتوایی نباید به صلابت تحلیلی و غنای مفهومی فرهنگ لطمه بزند. برخورداری از شکل خوب را می‌توان در زیبایی، ظرافت و مختصر بودن آن ملاحظه نمود. بنابراین هر چه بین سادگی شکلی و غنای محتوایی گونه‌شناسی توازن بیشتری باشد، دلالت بر پیشرفته‌تر بودن گونه‌شناسی دارد (شالین و پیلای، 2003).

2-2) قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق (کمی/کیفی)¹

یک طبقه‌بندی مفید آن قدر انعطاف‌پذیر است که امکان پذیرش و به کارگیری انواع روش‌های تحقیق (تجربی، نیمه تجربی، موردپژوهی، مطالعه میدانی و روش‌های کیفی) در مسائل مورد تحقیق را به پژوهشگران بدهد (نیومن و بنز، 1998). تکرار یک مطالعه با استفاده از روش‌های متفاوت اثبات خواهد کرد که یافته‌های تحقیق را به جای توضیح با ویژگی‌های خاص یک روش، می‌توان با نظریه اصلی مورد نظر، توضیح داد. بنابراین هر چه یک چارچوب آمادگی پذیرش و به کارگیری در روش‌های گوناگون تحقیق را نشان دهد، پیشرفته‌تر بودن آن؛ بیشتر تأیید می‌شود.

2-3) توانایی درک تغییرات فرهنگی²

فرهنگ‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند؛ اگر توانایی یک طبقه‌بندی در تحلیل تغییرات بالا باشد، به محققان این امکان را می‌دهد تا تغییرات نگرشی، ارزشی و هنجاری سازمان را توصیف، تبیین و پیش‌بینی کنند. بنابراین هر چه طبقه‌بندی در تبیین و توضیح تغییرات فرهنگی منعطف‌تر باشد، پیشرفته‌تر ارزیابی می‌شود.

2-4) برخورداری از چارچوب مفهومی³

برخورداری از یک چارچوب مفهومی برای هر نوع طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی لازم است. داشتن چارچوب مفهومی به محققان و پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا تحلیل‌های مناسبی از وضعیت فرهنگ سازمانی ارائه دهند. چارچوب نظری در قالب مدل‌های مختلف نمود پیدا می‌کند. مدل‌ها برداشت‌هایی انتزاعی از دنیای واقعیات‌اند. در حقیقت هر مدل تلخیصی از واقعیت است که با در برداشتن ویژگی‌های اصلی آن، شناخت ما از واقعیت مورد نظر را تسهیل می‌کند. به عبارت دیگر مدل یک چارچوب مفهومی ایستا یا پویا قلمداد می‌شود که می‌تواند ما را در تشریح، پیش‌بینی، تجویز و بازسازی واقعیت یاری دهد (الوانی و شریف‌زاده، 1379).

2-5) قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها⁴

در نظریه عمومی کنش (پارسونز، 1957)، نظام اجتماعی⁵ در سطح جامعه کل به عنوان نظام جامعه‌ای تعریف می‌شود. این نظام خود از چهار نظام فرعی تشکیل می‌شود که عبارت‌اند از: نظام اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی. در ذیل هر یک از نظام‌های

- 1- Applicability to multiple research methods.
- 2- Flexibility in understanding cultural changes.
- 3- Advantage of a conceptual and theoretical framework.
- 4- Applicability to various organizations.
- 5- Social system

چهارگانه (AGIL)¹، دستگاه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات، نهادها، شرکت‌ها و مراکز دولتی و خصوصی قرار می‌گیرند. بر این اساس طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی زمانی می‌تواند کامل‌تر تلقی شود که قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، نظامی، امنیتی، تولیدی و خدماتی را دارا باشد.

2-6) شناسایی ویژگی ممتاز²

یک طبقه‌بندی فرهنگی زمانی مفید است که بتواند به محقق این توانایی را بدهد تا وی هر نوع مفهوم برجسته و برتر در درون یک فرهنگ را با توجه به کاربرد طبقه‌بندی تشخیص دهد. در مقام قیاس یک فرشینه زیبا با غنای در رنگ‌آمیزی و با طرح زنده را می‌توان به دو روش اساسی بررسی کرد. روش نخست تجزیه معنا از طریق زمینه‌های برجسته فرشینه و روش دوم مطالعه هوشمندانه‌تر از طریق بررسی زمینه‌های جانبی در حاشیه و لبه‌های فرشینه است. روش دوم چه بسا آن قدر غنی و بینش آفرین باشد که بیننده آن را به مثابه بررسی زمینه‌های برجسته تلقی کند. بنابراین هر چه در یک گونه‌شناسی فرهنگی شناخت شفاف‌تر زمینه‌های برجسته و حاشیه‌ها بیشتر امکان‌پذیر باشد، طبقه‌بندی فرهنگی پیشرفته‌تر خواهد بود.

گرچه هر یک از این معیارها به تنهایی جهت ارزشیابی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی کافی نیستند اما در مجموع مکمل یکدیگر بوده و نتیجه ارزیابی را قابل اعتماد می‌سازند.

3. گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی

با توجه به اینکه تمرکز بحث بر روی کار نویسندگان منتخب بوده، در ادامه کار هر یک از طبقه‌بندی‌های چهارگانه مورد نظر تشریح می‌شود و سپس بر اساس شش معیار فوق، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

1-3) گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین

گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین بر مبنای مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی بنا نهاده شده است. از این چارچوب چهار نوع فرهنگ غالب به دست می‌آید. این چهار نوع فرهنگ مبنای تنظیم پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAT) را تشکیل می‌دهد. از آنجا که فرهنگ، ارزش‌های اصلی، مفروضات اساسی، تفسیرها و نگرش‌های موجود در یک سازمان را توصیف می‌کند، انتظار می‌رود که کلیه ویژگی‌های سازمان‌ها در این چهار نوع فرهنگ منعکس شود.

1-1-3) شکل‌گیری و توسعه چارچوب ارزش‌های رقابتی

منشأ شکل‌گیری چهارچوب ارزش‌های رقابتی از تحقیقات انجام شده روی شاخص‌های

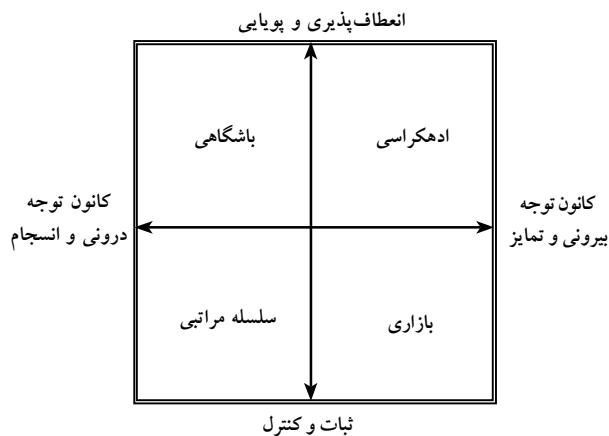
1- Adaptation, Goal attainment, Integration & Latency

2- Identification of dominant themes.



اصلی اثربخشی سازمان‌ها (کارکمیل و همکارانش، 1974) آغاز شد. این لیست شاخص‌ها توسط کوئین و روهرباخ (1983) به منظور تعیین الگو یا دسته‌بندی آنها در چند مقوله، مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت، و دو بعد اصلی ظاهر شد که شاخص‌های مزبور را در چهار دسته سازماندهی می‌نمود. یک بعد، شاخص‌هایی از اثربخشی را که بر انعطاف‌پذیری تأکید داشتند، از شاخص‌هایی که بر ثبات تأکید داشتند متمایز می‌ساخت. بدین معنا که برخی از سازمان‌ها اگر پویا و انطباق‌پذیر باشند (مثل میکروسافت و نایک)، به نظر اثربخش می‌رسند، در حالی که برخی دیگر از سازمان‌ها اگر قابل پیش‌بینی و ثابت باشند. (مثل اکثر دانشگاه‌ها و نمایندگی‌های دولت) به نظر اثربخش می‌آیند. این بعد، پیوستاری را تشکیل می‌دهد که در یک سوی آن سازمان‌های منعطف و در سوی دیگر آن سازمان‌های باثبات قرار می‌گیرند. بعد دوم شاخص‌هایی از اثربخشی را که بر جهت‌گیری درونی و انسجام تأکید داشتند، از شاخص‌هایی که بر جهت‌گیری‌های بیرونی و تمایز تأکید می‌ورزیدند، متمایز می‌ساخت. به طور مثال برخی از سازمان‌ها به دلیل برخورداری از ویژگی هماهنگی‌های درونی بالا (مثل IBM و هولت - پک‌کارد) سازمان‌های اثربخشی تلقی می‌شوند، در حالی که برخی از سازمان‌ها به دلیل آنکه بر تعامل و یا رقابت با سازمان‌های بیرون از مرزهای خود تمرکز می‌کنند (مثل تویوتا و هوندا)، اثربخش محسوب می‌شوند. این بعد نیز پیوستاری را تشکیل می‌دهد که در یک سر طیف آن سازمان‌های به‌هم پیوسته، هماهنگ و هم صدا قرار دارد و در سر دیگر آن سازمان‌های مستقل و مجزا از هم.

از تقاطع این دو پیوستار چهار ربع شکل می‌گیرد که هر یک نمایانگر مجموعه‌ای متمایز از شاخص‌های اثربخشی است. این شاخص‌ها، ارزش‌های پایه‌ای را که سازمان‌ها بر آن اساس مورد قضاوت قرار می‌گیرند، تعریف می‌کند.



نمودار ۱: چارچوب ارزش‌های رقابتی (کامرون و کوئین، 2006: 35)

2-1-3) چهار نوع اصلی فرهنگ سازمانی

فرهنگ سلسله مراتبی¹

سازمانی دارای فرهنگ سلسله مراتبی است که بر ثبات و کنترل تأکید می‌ورزد، مکانی کاملاً رسمی و ساختار یافته برای انجام کارهاست و رویه‌ها به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد. حفظ و نگهداری و حرکت آرام سازمان بسیار حیاتی است و عامل انسجام و یکپارچگی سازمان، قوانین رسمی و سیاست‌هاست. توجه بلندمدت سازمان بر حفظ ثبات و عملکرد بالا همراه با کارایی و عملیات آرام آن است (کامرون و کوئین، 2006: 66).

فرهنگ باشگاهی²

سازمانی دارای فرهنگ باشگاهی است که بر حفظ و بقای درونی و انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد. مکان و فضای کاری سازمان‌های با فرهنگ باشگاهی بسیار دوستانه است. انسجام سازمانی از طریق وفاداری به سنت‌ها ایجاد می‌شود و تعهدات سازمانی بسیار بالاست. سازمان بر منافع بلندمدت توسعه منابع انسانی و دستیابی به درجه بالایی از انسجام و اخلاق تأکید می‌ورزد و پاداش ویژه‌ای برای کارهای گروهی، مشارکت و توافق آراء قائل است (کامرون و کوئین، 2006: 66).

فرهنگ بازاری³

سازمانی دارای فرهنگ بازاری است که بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و کنترل تأکید می‌ورزد. چنین سازمان‌هایی نتیجه‌گرا⁴ هستند و توجه اصلی‌شان انجام درست کارهاست. کارکنان با یکدیگر رقابت نموده و هدف‌جو هستند. رهبران چالش طلب، مولد و سخت‌کوش هستند. آن چیزی که سازمان را به هم متحد می‌سازد، تأکید بر برنده شدن است. تأکید بلندمدت بر اقدامات رقابتی و دستیابی به اهداف و مقاصد کمی است و موفقیت برحسب میزان نفوذ در بازار تعریف می‌شود (کامرون و کوئین، 2006: 66).

فرهنگ ادھوکراسی⁵

سازمان‌هایی دارای فرهنگ ادھوکراسی هستند که بر موقعیت‌یابی بیرونی و انعطاف‌پذیری بالا و فردگرایی تأکید می‌ورزند. فضا و محیط کاری چنین سازمان‌هایی پویا، کارآفرین و خلاق بوده و کارکنانی ریسک طلب، همراه با رهبرانی نوآور و خلاق را ترغیب می‌کند. آن چیزی که مایه انسجام سازمان‌های دارای فرهنگ ادھوکراسی می‌شود، تعهد به تجربه‌گرایی و نوآوری است. تأکید بر آن است که در لبه پرتگاه حرکت شود. تأکید بلندمدت چنین سازمان‌هایی بر رشد و کسب منابع جدید است و موفقیت در آنها به معنای منحصر به فرد شدن و ارائه تولیدات یا خدمات نوین (کامرون و کوئین، 2006: 66).

1- Hierarchy culture

2- Club culture

3- Market culture

4- Result oriented

5- Adhocracy



3-1-3) ارزیابی گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین

گونه‌شناسی کامرون و کوئین دارای شکلی زیبا و مختصر بوده و از ظرافت لازم برخوردار است. به عبارت دیگر چهار نوع فرهنگ مورد بحث، به نسبت مفاهیمی روشن بوده و منعکس کننده معنای غنی از نظر شکلی است. اما از جهت محتوا گرچه برخی از نکات برجسته از جمله توجه به محیط داخل و خارج و تأکید بر انعطاف‌پذیری و تغییر دارد ولی فاقد اعتبار لازم از جهت پوشش کامل مفروضات اساسی و ارزش‌های محوری براساس دیدگاه شاین (1992) است. بنابراین در مقیاس سادگی، طبقه‌بندی کامرون و کوئین به لحاظ شکلی عالی، ولی از جهت محتوایی متوسط ارزیابی می‌شود.

به لحاظ معیار "قابلیت به‌کارگیری روش‌های مختلف تحقیق"، باید توجه داشت که برای تشخیص فرهنگ سازمانی در این نوع‌شناسی از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی¹ استفاده می‌شود. این ابزار در شکل پرسشنامه‌هایی ارائه می‌شود و از افراد خواسته می‌شود تا فقط به شش قلم از ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، چسب سازمان، تأکیدات استراتژیک و عوامل موفقیت پاسخ دهند. این ابزار کمک می‌کند که از طریق امتیازدهی به آن، نیمی‌رخ از فرهنگ سازمان به‌دست آید (کامرون و کوئین، 2006: 24). به عبارت دیگر کاربرد هر نوع روش دیگری به غیر از روش معرفی شده توسط کامرون و کوئین جایز نیست. بر این اساس می‌توان گفت که کاربرد این گونه‌شناسی در دیگر روش‌های تحقیق از جمله روش‌های تحقیق کیفی اندک بوده، لذا این طبقه‌بندی از جهت به‌کارگیری روش‌های مختلف تحقیق نمره پایینی را کسب می‌کند.

از جهت معیار "توانایی درک تغییر فرهنگی" گرچه این نویسندگان تأکید بر توانایی این ابزار جهت درک تغییرات فرهنگی را دارند ولی امکان مطالعه نظام‌مند تغییرات فرهنگی در چارچوب مزبور وجود ندارد. البته کاربرد تجویزی ابزار و روش معرفی شده چه بسا بتواند تصاویری را در نقاط متعدد و در موقع مناسب از فرهنگ سازمانی ارائه دهد. این تصاویر دلالت بر فرایند تغییر ندارد اما می‌تواند اندازه و جهت تغییر را نشان دهد. بنابراین الگوی کامرون و کوئین برای شناخت و توصیف تغییرات فرهنگی تا حد متوسطی مفید می‌باشد.

از جهت معیار برخورداری از "چارچوب مفهومی"، گرچه این محققین مدعی‌اند که ابزار سنجش آنها بر پایه مدل نظری چارچوب ارزش‌های رقابتی استوار است، ولی باید اذعان نمود که مبنای تدوین چارچوب ارزش‌های رقابتی آنها شاخص‌های اصلی اثربخشی سازمان‌ها بوده است که توسط کمپل و همکارانش (1974) تدوین گردیده است (کامرون و کوئین، 2006: 34). بر این اساس می‌توان گفت که گرچه گونه‌شناسی معرفی شده توسط کامرون و کوئین دارای چارچوب مفهومی مبتنی بر مبانی تجربی است ولی می‌توان گفت که الگوی مزبور فاقد چارچوب نظری یکپارچه است. در نتیجه الگوی آنها از این جهت در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار "قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها" کامرون و کوئین مدعی‌اند که ابزار معرفی شده آنها در بیش از هزاران سازمان برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی، شناخت شیوه تفکر اعضای سازمان، شناخت و پیش‌بینی تحولات محیطی به کار رفته است (کامرون و کوئین، 2006: 23). بنابراین می‌توان گفت که ابزار معرفی شده به خوبی می‌تواند نیمرخ فرهنگی هر نوع سازمانی اعم از سازمان‌های نظامی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را به تصویر کشاند. بر این اساس الگوی مزبور از این جهت عالی ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار "شناسایی ویژگی ممتاز" به زعم کامرون و کوئین، چارچوب ارزش‌های رقابتی ایشان علاوه بر شکل‌دادن ارزش‌های فرهنگی و سازماندهی آنها، خصوصیات و ویژگی‌های سازمان را نیز نظم می‌دهد. از آنجا که چارچوب ارزش‌های رقابتی بر پایه مفروضات اساسی درمورد نحوه کار سازمان‌ها و نحوه مدیریت آنها بنا نهاده شده است، جای تعجبی ندارد که چنین چارچوب قدرتمندی بتواند سایر جنبه‌های سازمانی را نیز به خوبی تشریح نماید. علاوه بر دو بعد توجه به محیط داخلی و خارجی و تأکید بر نظم و انعطاف‌پذیری، ارائه لیستی از نقش‌های رهبری، شاخص‌های اثربخشی و تئوری‌های اصلی مدیریت به عنوان پشتوانه تئوریک هر یک از چهار نوع فرهنگ سازمانی از نکات برجسته مدل کامرون و کوئین است. به هر حال طبقه‌بندی کامرون و کوئین نشان می‌دهد که در هر سازمانی چه نوع فرهنگی، غالب است. بنابراین رتبه این طبقه‌بندی با توجه به معیار شناسایی ویژگی ممتاز در حد نسبتاً بالایی ارزیابی می‌گردد.

2-3) گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی از نظر دنیسون (1990)

دنیسون نیز در زمینه شناخت و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی، تحقیقات زیادی انجام داده است. وی به این نتیجه رسید که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان بر پایه آن چهار نوع فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار داد (دنیسون، 1990). این طبقه‌بندی چهارگانه از فرهنگ به دو عامل بستگی دارد:

- میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند.

- میزانی که توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی باید معطوف گردد.

1-2-3) معرفی چهار نوع فرهنگ سازمانی از نظر دنیسون (1990)

فرهنگ مأموریتی¹

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه مشترک اعضای سازمان از جهت دستیابی به اهداف سازمان توجه زیادی می‌شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که سازمان باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند آنها آینده سازمان را ترسیم



می‌نمایند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند. عمده‌ترین مؤلفه‌های این نوع فرهنگ سازمانی عبارت است از: برخورداری از جهت‌گیری استراتژیک و آرمانی، چشم‌انداز محوری و شفاف بودن اهداف و مقاصد (فرهی، 1384: 113).

فرهنگ تداوم رویه¹ (بوروکراتیک)

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمانی تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیط ثابت پندارد و از نظر رفتاری نوعی تداوم رویه در پیش بگیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش انجام کارها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد، علائم، نشانه‌ها، قهرمانان و جشن‌ها موجب همکاری بیشتر، تأیید سنت‌ها و اجرای سیاست‌ها و روش‌های پابرجایی می‌شوند که در جهت تأمین اهداف به کار می‌آیند. در چنین سازمانی افراد مشارکت‌چندان فعالی ندارند، ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می‌شود. موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن بهره‌وری زیاد است. مؤلفه‌های فرهنگ تداوم رویه عبارت‌اند از: ارزش‌های اساسی، توافق و هماهنگی و انسجام (دنیسون، 2005).

فرهنگ مشارکتی

تأکید اصلی این نوع فرهنگ بر دخالت دادن و مشارکت دادن افراد در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و تحولات شتابنده محیط برون‌سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از نظر فرهنگ مشارکتی دخالت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است و موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و پذیرش مسئولیت‌های سازمان به نحو فزاینده‌ای می‌شود. سازمان‌هایی که دارای چنین فرهنگی هستند به کارکنان خود اهمیت زیادی می‌دهند و از این جهت توانسته‌اند خود را با بازارهای در حال تغییر و پر رقابت تطبیق دهند. این سازمان‌ها علاوه بر آنکه بر حفظ محیط داخلی خود تأکید دارند، تلاش می‌کنند تا با محوریت قرار دادن عامل انسانی، تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع بیشتر اعمال کنند. مؤلفه‌های تبیین‌کننده فرهنگ مشارکتی عبارت است از: قدرتمندسازی² تیم‌محوری³ و توسعه قابلیت‌ها⁴ (دنیسون، 2005).

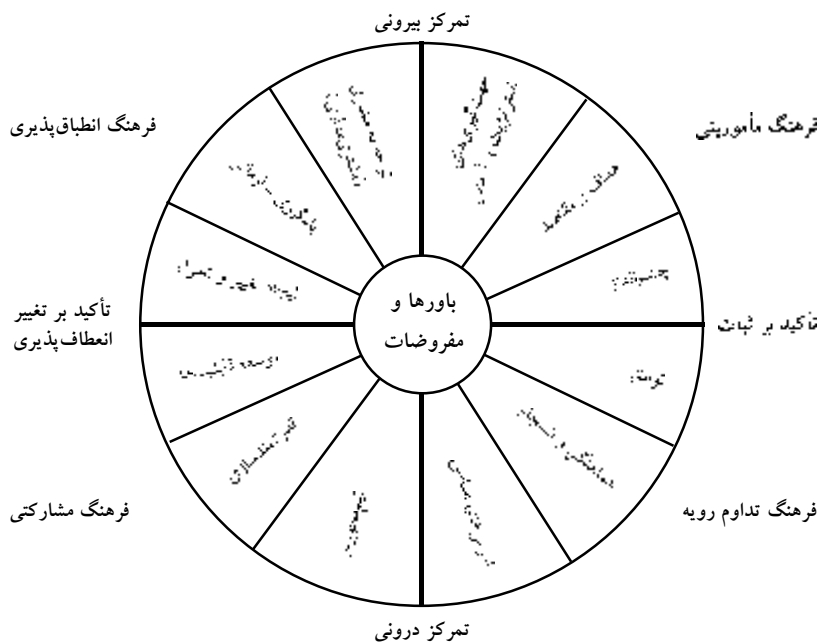
فرهنگ انطباق‌پذیری⁵

از ویژگی‌های این نوع فرهنگ این است که بر انعطاف‌پذیری تأکید داشته و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه دارد و می‌کوشد تا نیازهای مشتریان تأمین گردد. در این نوع فرهنگ هنجارها و باورهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم

- 1- Consistency culture
- 2- Empowerment
- 3- Team- orientation
- 4- Capability development
- 5- Adaptability culture

موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد. سازمان‌های دارای فرهنگ انطباق‌پذیر در مقابل طرح‌های جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و قادرند به سرعت تجدید ساختار نموده و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی در پیش گیرند.

فرهنگ انطباق‌پذیری در واقع مشوق نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان‌ها باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده دهند، ساختار خود را به سرعت تعدیل نموده و الزامات نوین را به آسانی به کار بگیرند. مؤلفه‌های اصلی فرهنگ انطباق‌پذیری عبارت است از: ایجاد تغییر و تحول، تمرکز بر مشتری، یادگیری سازمانی (فرهی، 1384: 112).



نمودار 2: چارچوب مفهومی گونه‌شناسی دنیسون (2005)

2-2-3) ارزیابی گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی دنیسون

از جهت معیار "سادگی و قابل فهم بودن" گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی دنیسون، امتیاز بالایی کسب می‌کند. شکل ظاهری دایره‌ای که با توجه به تأکیدات استراتژیک بر محیط درونی و بیرونی بر روی محور Yها و نیز توجه به ثبات و انعطاف‌پذیری بر روی محور Xها ترسیم شده، دو نیمرخ فرهنگی زیبا و جذاب را نشان می‌دهد. چهار نوع فرهنگ که به عقیده ایشان چهار



دسته ویژگی فرهنگی است، از طریق 12 مؤلفه و در قالب 60 گویه و از طریق پرسشنامه خاص مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. مدل ارائه شده از نظر شکلی مختصر و قابل فهم بوده، اما از جهت محتوایی به دلیل آنکه سطوح و لایه‌های فرهنگ سازمانی را بر اساس دیدگاه شاین (1992) اندازه‌گیری نمی‌کند، فاقد جامعیت لازم می‌باشد.

از جهت معیار "قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق"، مبنای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ‌های چهارگانه، پرسشنامه‌ای است که از طریق اینترنت در اختیار افراد و سازمان‌ها قرار می‌گیرد. بنابراین گونه‌شناسی دنیسون تنها در روش‌های تحقیق کمی کاربرد داشته و در روش‌های تحقیق کیفی قابلیت کاربرد ندارد، لذا طبقه‌بندی دنیسون از این لحاظ نمره متوسطی کسب می‌کند.

به لحاظ معیار "توانایی درک تغییرات فرهنگی" گونه‌شناسی دنیسون تنها به تبیین و توصیف وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی می‌پردازد و قادر به پیش‌بینی تغییرات فرهنگی نیست. به اعتقاد دنیسون آنچه از مطالعه فرهنگ سازمانی حاصل می‌شود ترسیم نیمرخ از فرهنگ سازمانی است که در نوع مشارکتی و تداوم رویه، محیط درونی سازمان را منعکس می‌سازد و در نوع مأموریتی و انطباق‌پذیری بر تمرکز رابطه بین سازمان‌ها و محیط پیرامونی‌شان تأکید می‌ورزند. تحقیقات دنیسون نشانگر آن است که فرهنگ یک سازمان اثربخش باید هر چهار دسته ویژگی فرهنگی را دارا باشد. بنابراین گونه‌شناسی دنیسون توانایی درک تغییرات فرهنگی را در حد پایین دارد.

به لحاظ معیار "دارا بودن چهارچوب مفهومی"، گرچه این گونه‌شناسی بسیار به گونه‌شناسی کامرون و کوئین شبیه است و به اعتباری می‌توان کلیه دیدگاه‌هایی را که پشتیبان انواع فرهنگ‌های چهارگانه در دسته‌بندی کامرون و کوئین بود به این دسته‌بندی‌ها نیز نسبت داد، ولی از این جهت که در این گونه‌شناسی متأسفانه توجهی به پشتوانه‌های نظری هر یک از فرهنگ‌های مورد بحث نشده باید آن را ضعیف ارزیابی نمود.

به لحاظ معیار "قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها"، به ادعای دنیسون و همکارانش، پرسشنامه فرهنگ سازمانی آنها در طی 15 سال در بیش از هزاران سازمان کوچک و بزرگ، صنایع مختلف، بخش خصوصی و دولتی، واحدهای تجاری و بازرگانی، سازمان‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی به کار گرفته شده است. بنابراین از جهت این معیار، گونه‌شناسی دنیسون نمره بالایی کسب می‌کند.

به لحاظ معیار "شناسایی ویژگی ممتاز"، از زمینه‌های برجسته این گونه‌شناسی توجه به تأکیدات استراتژیک محیط دورن و بیرون سازمان و همچنین تأکید بر ثبات، تغییر و انعطاف‌پذیری است. تقاطع این دو بعد بر روی محور Xها و Yها، نیمرخ فرهنگی ممتازی را به دست می‌دهد. از نکات جانبی که باید به آن اشاره کرد توجه دنیسون نه تنها بر شناخت نیمرخ فرهنگی و تعیین ارتباط بین چهار نوع فرهنگ مورد بررسی است، بلکه به سنجش رابطه بین

هر یک از فرهنگ‌ها و اثربخشی سازمانی نیز توجه کرده است. به طور کلی به لحاظ شاخص "شناسایی ویژگی ممتاز"، گونه‌شناسی دنیسون در سطح متوسط ارزیابی می‌شود.

3-3) نوع شناسی فرهنگ سازمانی کوک و لافرتی

پرسشنامه فرهنگ سازمانی کوک و لافرتی (1987) ابزاری کمی بوده که دوازده مجموعه هنجارهای رفتاری را با سه نوع عمومی فرهنگ سازمانی مرتبط ساخته است این سه نوع فرهنگ عبارتند از: فرهنگ‌های سازنده، منفعلانه/تدافعی و تهاجمی/تدافعی.

این ابزار توسط هزاران سازمان به کار گرفته شده است و بیش از دو میلیون پاسخگو در سراسر جهان به آن پاسخ داده‌اند. این ابزار با هدف‌های بی‌شماری از جمله برای هدایت، ارزیابی و پایش تغییرات سازمانی (گوچر و کراتوچ ویل، 1993) برای تشخیص و انتقال فرهنگ واحدهایی که دارای عملکرد بالایی بوده‌اند (هیومن و سینرژستیک، 1986)، مطالعه و افزایش قابلیت اعتماد و ایمنی (هابر، ابراین، متلای و کراچ، 1991)، تسهیل همکاری‌های استراتژیک و انجام ادغام‌ها (سلووینسکی، 1992)، ترغیب همکاری جمعی در هر واحد و بین واحدها با یکدیگر (لیدز، 1999) و بالاخره آزمون فرضیاتی در خصوص وجود رابطه بین فرهنگ و پیامدهای رفتاری و تعیین سهم نفوذ متغیرهای اثرگذار بر فرهنگ (کلین، ماسی و ویدنر، 1995) کاربرد داشته است. این طیف وسیع کاربرد، اطلاعات جامعی را بر پایه اینکه فرهنگ‌ها به چه روش‌هایی در سازمان‌ها عمل می‌کنند، به دست می‌دهد.

1-3-3) معرفی چهار چوب مفهومی

هنجارهای رفتاری که توسط پرسشنامه (OCI) اندازه‌گیری می‌شود، بر مبنای دو بعد زیربنایی تعریف می‌شود. بعد اول بین توجه به افراد و توجه به کار تفکیک‌کننده است. بعد دوم بین انتظارات معطوف به رفتارهای هدایت‌شده در جهت برآورده ساختن نیازهایی که از سطح رضایت بالاتری برخوردارند و آنهایی که در جهت حفظ و نگهداری یا نیازهای ایمنی و در سطحی پایین‌ترند، تفکیک‌کننده است. بر پایه این دو بعد 12 دسته از هنجارها که توسط پرسشنامه OCI اندازه‌گیری می‌شود در قالب سه نوع کلی فرهنگ سازمانی تحت عنوان فرهنگ سازنده، فرهنگ انفعالی/تدافعی و فرهنگ تهاجمی/دفاعی نام‌گذاری شده است. حمایت تجربی این دسته‌بندی و در نتیجه اعتبار سازه‌ای ابزار براساس نتایج تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اساسی در جاهای مختلف، به دست آمده است (به طور مثال کوک و روسیو، 1988؛ کوک و اسزومال، 1993 و اکسینکو و فرن‌هام، 1996). این دوازده هنجار رفتاری در نمودار 3 ارائه شده است. فرهنگ‌های سازنده: این فرهنگ در بردارنده مؤلفه‌های زیر است:

هنجارهای موفقیت (کسب هدف)، هنجارهای خود شکوفایی، هنجارهای خود برانگیختگی (انسان‌دوستانه) و هنجارهای عاطفی. این هنجارها اعضا را به تعامل با مردم ترغیب می‌کند تا به کار به گونه‌ای



بنگرند که بتوانند به بالاترین سطح نیاز (رضایت‌مندی) برسند (کوک و اسزومال، 2000: 149).
فرهنگ‌های انفعالی / تدافعی: این فرهنگ در بردارنده مؤلفه‌های زیر است:
هنجارهای تأییدی (تصویبی)، هنجارهای قراردادی (متعارف)، هنجارهای وابستگی و هنجارهای پرهیزی (اجتنابی).

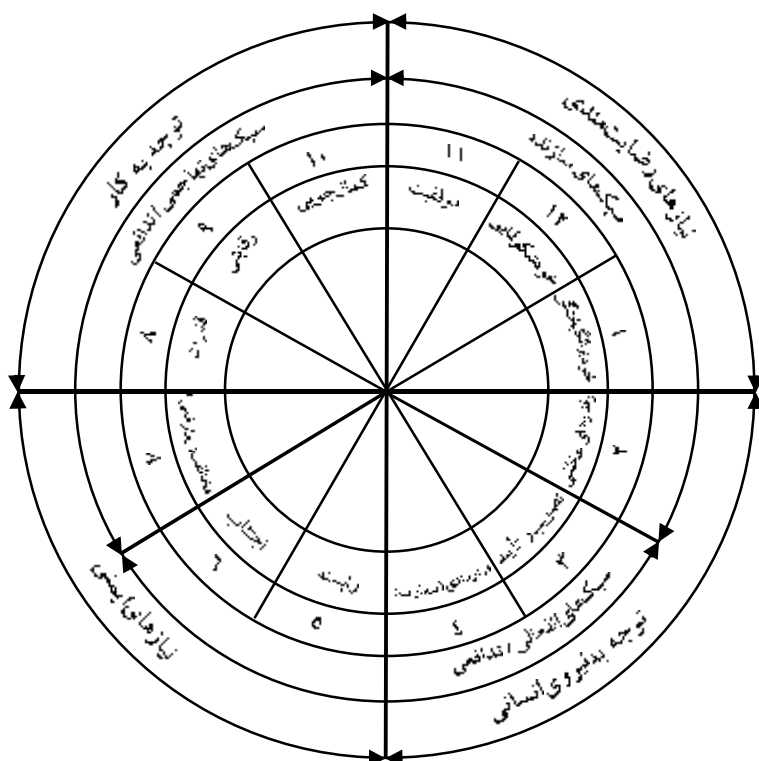
این هنجارها اعضا را تشویق می‌کند و یا به طور ضمنی از اعضا می‌خواهد که با مردم به گونه‌ای تعامل داشته باشند که امنیت شخصی آنها را تهدید نکنند (کوک و اسزومال، 2000: 149).

فرهنگ‌های تهاجمی / تدافعی: این فرهنگ در بردارنده مؤلفه‌های زیر است:
هنجارهای مخالفتی (تعارضی)، هنجارهای قدرت، هنجارهای رقابتی و هنجارهای کمال‌جویانه.
این هنجارها اعضا را تشویق و یا وادار می‌سازد تا نسبت به کار به گونه‌ای مؤثر بنگرند طوری که امنیت و موقعیت آنها حفظ شود (کوک و اسزومال، 2000: 149).

2-3-3) ارزیابی گونه‌شناسی کوک و لافرتی

گونه‌شناسی کوک و لافرتی از جهت معیار "سادگی و قابل فهم بودن" نمره بالایی را به خود اختصاص می‌دهد. زیرا از نظر شکلی زیبا، ظریف و در عین حال مختصر و از نظر محتوایی نسبتاً جامع بوده و با رویکرد سیستمی عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ و نیز تأثیرات فرهنگ بر پیامدهای رفتار فردی، گروهی و سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد. به عقیده کوک و لافرتی چهار دسته عوامل ساختاری، سیستمی، تکنولوژی و مهارت‌ها بر هنجارهای رفتاری و انتظارات تأثیر مستقیم دارند، دو دسته عوامل منابع و تقاضاها علاوه بر اینکه خود به طور غیرمستقیم بر فرهنگ عملیاتی تأثیر دارند، مستقیماً بر پیامدهای رفتاری نیز اثر می‌گذارند. گرچه مفروضات اساسی و ارزش‌های حمایتی بر فلسفه وجودی، مأموریت‌ها، اهداف و استراتژی‌های سازمان اثر می‌گذارند ولی به طور مستقیم بر فرهنگ عملیاتی تأثیر نمی‌گذارند (کوک و اسزومال، 2000: 151).

از جهت معیار "قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق"، مبنای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی را پرسشنامه فرهنگ سازمانی¹ ذکر می‌کنند. پرسشنامه مزبور برای سنجش دو حالت فرهنگ عملیاتی (هنجارهای رفتاری و انتظارات) و فرهنگ مطلوب به کار برده می‌شود و در نتیجه، حاصل این اندازه‌گیری ترسیم نیمرخ فرهنگی برای دو وضعیت موجود و مطلوب خواهد بود. گرچه پرسشنامه‌ای که براساس مدل نظری کوک و لافرتی تدوین می‌گردد دو دسته عوامل دیگر یعنی عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی و پیامدهای رفتاری را نیز مورد سنجش قرار می‌دهد، ولی در کل باید گفت سنجش فرهنگ سازمانی بر اساس این مدل تنها از طریق به کارگیری روش‌های تحقیق کمی امکان‌پذیر است. بنابراین گونه‌شناسی مزبور از این حیث متوسط ارزیابی می‌گردد.



نمودار 3: مدل مفهومی اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی کوک و لافرتی (1987)

به جهت معیار "توانایی درک تغییرات فرهنگی" نویسندگان مقاله بر این اعتقادند که مدل مزبور توانایی هدایت، ارزیابی و رصد تغییرات فرهنگ سازمانی دستگاه‌های مختلف را دارد. (گوچر و کراتوچ ویل، 1993). برای این منظور علاوه بر سنجش فرهنگ‌های سازمان‌ها در وضع موجود ابزار OCI برای شناخت فرهنگ سازمان‌ها در وضعیت ایده‌آل نیز به کار گرفته می‌شود. این مطلب در قالب پرسشنامه‌های دو وضعیتی تنظیم می‌گردد. در این پرسشنامه‌ها از پاسخگویان خواسته می‌شود تعیین کنند که هر یک از اعضای سازمان چقدر باید انتظار داشته باشند که هر یک از 12 مؤلفه رفتاری در حداکثر نمودن انگیزش افراد و عملکرد سازمانی مؤثر باشد (کوک و لافرتی، 1987).

نیمرخ فرهنگ سازمانی ایده‌آل که از دیدگاه اعضای سازمان‌ها به دست می‌آید، معمولاً بر رفتارهای سازنده تأکید دارند. ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و ایده‌آل می‌تواند مبنای بسیار خوبی برای تحلیل روندها، توصیف، تبیین و پیش‌بینی فرصت‌های فرهنگی باشد. بر این اساس مدل مزبور از جهت معیار توانایی درک تغییرات فرهنگی نسبتاً قوی ارزیابی می‌شود.



از جهت "دارا بودن چارچوب نظری" هنجارهای رفتاری که توسط پرسشنامه (OCI) اندازه‌گیری می‌شود، بر مبنای یک پیوستار اصلی تعریف می‌شود. در یک سر یکی از پیوستارها توجه به کار (کمال‌جویی، رقابتی و قدرت) و سر دیگر آن توجه به افراد (رفتارهای عاطفی، تأییدی و قراردادی) مورد تأکید قرار گرفته است، دیدگاه بلیک و موتون در شبکه بوبس پشتیبان نظری این بعد است. در یک سر پیوستار دوم بر نیازهای ایمنی (وابستگی، اجتناب و مخالفت) و در سر دیگر بر نیازهای رضایت‌مندی (کسب موفقیت، خودشکوفایی و خود برانگیختگی) است، دیدگاه‌های انگیزشی مازلو و هرزبرگ پشتیبان نظری این بعد است.

از جهت معیار "قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها" بنا به ادعای واضعان این مدل، ابزار سنجش فرهنگ سازمانی (OCI) برای هر دو وضعیت موجود و ایده‌آل در سازمان‌های مختلف با محیط‌ها و تکنولوژی‌های متفاوت، در کشورها و مناطق مختلف جغرافیایی، سازمان‌های کوچک یا بزرگ، سازمان‌ها یا سیستم‌های بادقت و قابلیت اعتماد بالا مثل ناوهای هواپیمابر مواد هسته‌ای، پالایشگاه‌های نفت و مواد شیمیایی و واحدهای نظامی می‌تواند کاربرد داشته باشد. بر این اساس گونه‌شناسی مزبور از این حیث عالی ارزیابی می‌شود.





از جهت معیار "سناسایی و ویژگی ممتاز"، گرچه فرهنگ‌های عملیاتی سازمان‌ها به عنوان کارکرد مستقیم مفروضات اساسی و ارزش‌های حمایتی که توسط اعضای یک سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود و از طرفی به عنوان مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های عملکرد فردی و سازمانی به حساب می‌آید، ولی تحقیقات بر مبنای پرسشنامه فرهنگ سازمانی (OCI) تصویر پیچیده‌ای از نحوه کارکرد واقعی فرهنگ به دست می‌دهد. از عمده‌ترین نکات برجسته این گونه‌شناسی این است که برخلاف دیدگاه شاین (1992) و ترامپنارس و همپدن و ترنر (1998) مدل نظری ارائه شده نشانگر آن است که بین مفروضات اساسی و ارزش‌های حمایتی با فرهنگ عملیاتی سازمان‌ها یعنی هنجارهای رفتاری و انتظارات آنان ارتباطی وجود ندارد. آنها علت اصلی این عدم ارتباط را تأثیر مستقیم متغیرهای اثرگذار از جمله ساختارها، سیستم‌ها، تکنولوژی و مهارت‌ها بر فرهنگ عملیاتی سازمان‌ها ذکر می‌کنند.

زمینه‌های جنبی مطرح شده در مدل، مسائلی از جمله رابطه بین فرهنگ سازمانی و پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند. علاوه بر این متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی را نیز مشخص می‌سازد. بر این نکته نیز تأکید دارد که منابع سازمانی (مالی، انسانی و دانش) و تقاضاهای محیطی نه تنها بر فرهنگ سازمانی بلکه مستقیماً بر پیامدهای رفتاری نیز تأثیرگذارند. بر این اساس و با توجه به جامعیت مدل و برجستگی نکات منحصر به فرد آن و پوشش جنبه‌های مختلف از جمله تعیین عوامل اثرگذار و نیز تأثیر فرهنگ بر پیامدهای رفتاری، گونه‌شناسی مزبور بسیار خوب و عالی ارزیابی می‌گردد.

3-4) گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی چارلز هندی¹

چارلز هندی در کتاب خدایان مدیریت خود با استفاده از اساطیر یونان به تشریح خلاقانه‌ای از فرهنگ‌های موجود سازمانی و چگونگی تغییر آن پرداخته است (هندی، 1380: 37). او معتقد است سازمان‌ها باید سبکی را انتخاب کنند که متناسب با شرایط و مقاصد آنها باشد. او چهار خدای یونان را برای دسته‌بندی فرهنگ‌های موجود سازمان‌ها انتخاب کرد. هر یک از خدایان چهارگانه نام خود را به یک مکتب یا فلسفه مدیریت و یک فرهنگ سازمانی عاریت داده است. فرهنگ‌های مزبور هر کدام دارای نامی رسمی‌تر و فنی‌تر و همچنین نماد یا تصویری ویژه‌اند. نام، تصویر و خدای یونانی هر یک دارای معانی و کاربردهایی خاص‌اند که برای شکل دادن به مفهوم و انتقال معنا با یکدیگر ترکیب می‌شوند (هندی، 1380: 37).

45

نوع فرهنگ	نماد	خدای اساطیری
1- باشگاهی ²		ژئوس (خدای خدایان)
2- ایفای نقش ³ (بوروکراتیک)		آپولو (خدای نظم و ترتیب و قانون)
3- وظیفه‌گرایی ⁴ (کارمداری)		آتنا (زن جوان، الهه جنگ)
4- اصالت وجود ⁵		دیونیسوس (خدای شراب و آواز)

نمودار 4: انواع فرهنگ سازمانی، نمادها و خدای اساطیری (هندی، 1380: 37)

3-4-1) گونه‌های چهارگانه فرهنگ سازمانی

فرهنگ باشگاهی (ژئوس)

نماد یا نشانه این فرهنگ تار عنکبوت است. سازمانی که این فرهنگ را دارد، احتمالاً همانند دیگر سازمان‌ها از روش تقسیم کار و طبقه‌بندی مبتنی بر وظایف یا محصول استفاده می‌کنند. واحدهای مزبور به صورت خطی شبیه به سلسله مراتب سازمان‌های سنتی از مرکز به سمت خارج امتداد یافته‌اند، اما در این فرهنگ، این خطوط اهمیتی ندارند. در اینجا خطوط اصلی و مهم دایره‌هایی هستند که عنکبوت را در میان می‌گیرند، زیرا اینها نمایانگر نفوذ و قدرتی هستند که با دور شدن از مرکز، اهمیت آنها به تدریج کاهش می‌یابد. در این فرهنگ داشتن ارتباط با عنکبوت بیش از هر نوع عنوان رسمی یا شرح مشخصات پست، اهمیت دارد.

1- Charls Handy

2- Club culture

3- Role culture

4- Task culture

5- Existential



بنابراین فرهنگ‌های مزبور محافلی متشکل از افراد همفکر است، افرادی که به جای ارتباط‌های رسمی از راه تماس‌های شخصی و همدلی کار می‌کنند.

فرهنگ ایفای نقش (آپولو)

خدای نگهبان این فرهنگ، آپولو است، زیرا آپولو خدای نظم و ترتیب و قانون به شمار می‌رود. بر اساس مفروضات این فرهنگ، انسان موجودی منطقی است و همه چیز می‌تواند و باید به شیوه‌ای منطقی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در این صورت کارهای سازمان می‌تواند پله به پله به اجزای کوچک‌تر تقسیم شود و این کار تا آنجا ادامه می‌یابد که نموداری از مراحل کار سازمانی پدید می‌آید یا سیستمی از نقش‌های مقرر در قالب شرح مشاغل، که نهایتاً توسط مجموعه‌ای از مقررات و روش‌های انجام کار به هم مرتبط می‌شوند (هندی، 1380: 43).

نماد فرهنگ مبتنی بر نقش یک معبد یونانی است زیرا قدرت و زیبایی این معابد در ستون‌های آنهاست. در سازمان مبتنی بر این فرهنگ، ستون‌ها نمایانگر وظایف تخصصی یا قسمت‌هاست. ستون‌ها بر اساس اصول مدیریت، فقط در بالاترین نقطه یعنی نیم‌تاج مثلثی شکل بالای ساختمان به هم وصل می‌شوند. در این محل مدیران واحدهای مختلف سازمان، هیئت مدیره، کمیته‌های اجرایی یا دفتر مدیریت قرار دارند. در فرهنگ این نوع سازمان‌ها داشتن شغل ثابت، مستلزم پیوستن به یکی از ستون‌ها و تلاش برای رسیدن به بالاترین نقطه آن است. این فرهنگ تصویری از یک بوروکراسی را به نمایش می‌گذارد.

فرهنگ کار یا وظیفه‌گرایی (آتنا)

رویکرد فرهنگ آتنا به مدیریت بسیار متفاوت است. این فرهنگ عمده‌ترین دل‌مشغولی مدیریت را کوشش مستمر برای حل موفقیت‌آمیز مشکلات می‌پندارد. فرهنگ مزبور ابتدا مشکل را تعریف کرده، منابع لازم و متناسب را برای حل آن تخصیص می‌دهد، سپس به گروهی مرکب از افراد، ماشین‌آلات و سرمایه دستور حرکت می‌دهد و در انتظار حل مشکل می‌نشیند و نهایتاً عملکرد را از حیث نتایج با تعداد مشکلات حل و فصل شده مورد قضاوت قرار می‌دهد (هندی، 1380: 49).

نماد فرهنگ وظیفه‌گرا "شبکه" است. زیرا این فرهنگ منابع را از قسمت‌های مختلف بیرون کشیده و روی مسئله یا مشکل خاص متمرکز می‌کند. در این حالت، قدرت در لابلای شبکه پراکنده است. در حالی که در سازمان‌های آپولویی، قدرت برفراز و در سازمان‌های ژئوسی در مرکز قرار دارد، سازمان آتنایی شبکه‌ای مرکب از واحدهای تکاور است که به طور آزاد به هم مرتبط شده‌اند به طوری که هر واحد در مقیاس وسیعی خودگردان بوده، اما در کل برای خود مسئولیت خاص قائل است.

این فرهنگ تخصص را به عنوان یگانه مبنای قدرت و نفوذ به رسمیت می‌شناسد. سن، سابقه کار و خویشاوندی با مالک بنگاه در این قضیه تأثیر ندارد. فرهنگ مزبور بر این باور است که فرد برای عضویت در گروه به توانایی، خلاقیت، برخورداری از رویکردی نو، فراست و درک جدید، نیاز دارد.

فرهنگ اصالت وجود (دیونیسوس)

در فرهنگ اصالت وجود، علت وجودی سازمان کمک به فرد برای رسیدن به هدف‌های او برشمرده می‌شود. در فرهنگ اصالت وجود، هنگامی که توانایی و مهارت، سرمایه اصلی و مهم سازمان به شمار می‌رود، بسیار کارآمد است. متخصصان، این نوع فرهنگ را ترجیح می‌دهند، زیرا در حال و هوای آن می‌توانند هویت و آزادی عمل خود را حفظ کنند و از اینکه مملوک دیگران باشند، دور شوند، در عین حال آنها می‌توانند عضوی از سازمان بوده و از مزایای داشتن همکاران، پشتیبانی و قابلیت انعطاف بیشتر نیز استفاده کنند (هندی، 1380: 56).

2-4-3) ارزیابی گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی چارلز هندی

گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی هندی از جهت معیار "سادگی و قابل فهم بودن" امتیاز بالایی دارد. زیرا گونه‌شناسی مزبور با بهره‌گیری از استعاره‌های چهارگانه خدایان مدیریت از اساطیر یونان باستان به تشریح خلاقانه‌ای از فرهنگ سازمانی پرداخته است. چهار نماد تارکنبوت، معبد یونان باستان، شبکه و دایره منعطف و انتساب هر یک از آنها به یک فرهنگ سازمانی بر سادگی و قابل فهم بودن موضوع افزوده است. اما از جهت محتوا گرچه به برخی از نکات برجسته از جمله شیوه تفکر و یادگیری، شیوه‌های نفوذ و تغییر و شیوه‌های ایجاد انگیزش و جبران خدمات تأکید ورزیده است و مفروضات هر نوع فرهنگ را برحسب این متغیرها تعریف نموده است، ولی فاقد جامعیت کامل از جهت پوشش کامل سطوح و لایه‌های فرهنگ براساس دیدگاه شاین می‌باشد. بر این اساس در یک ارزیابی کلی می‌توان گونه‌شناسی هندی را بر اساس مقیاس سادگی و قابل فهم بودن از نظر شکلی عالی و از نظر محتوایی در حد متوسط ارزیابی نمود. به لحاظ معیار "قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق"، گونه‌شناسی هندی مدعی است که شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس پرسشنامه‌ای که از کار اصلی راجر هریسون گرفته شده و بومی شده است، صورت می‌گیرد (هندی، 1991: 73). پرسشنامه مزبور روشی برای تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی¹ ترجیحات فرهنگی فرد پاسخگو و سازمان مورد بررسی است. از پاسخگویان خواسته می‌شود تا به 9 سؤال اصلی پرسشنامه که هر یک چهار وضعیت فرهنگی را می‌سنجد پاسخ دهند. این محورها دیدگاه پاسخگو را در خصوص یک رئیس خوب، یک زیردست خوب، اولویت یک عضو خوب سازمان، ویژگی‌های افرادی که در سازمان به خوبی کار می‌کنند، رفتار سازمان با افراد، نحوه کنترل افراد در سازمان، کنترل فعالیت‌های دیگران، مبنای واگذاری تکالیف شغلی به کارکنان و علت رقابت در دو وضعیت سازمان و فرد ارزیابی می‌کند. هندی مدعی است که بر اساس ابزار تحلیلی که خود ارائه کرده است به راحتی می‌توان نوع ترجیحات فرهنگی فرد، گروه و سازمان و حتی جامعه را مورد شناسایی قرار داد. وی مصادیقی که به عنوان شاهد مثال برای هر نوع فرهنگی ارائه می‌کند، نمونه‌هایی از رفتارهای معمولی در سطوح مختلف جامعه است که خود با بهره‌گیری از قدرت شهود، تجربه و تجزیه و تحلیل فرهنگی مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد.

به اعتقاد ما گرچه هندی پرسشنامه‌ای درباره فرهنگ‌های سازمانی¹ معرفی می‌کند، ولی تجربه و تحلیل فرهنگی او بیشتر مبتنی بر تجربیات شخصی و دیدگاه بالینی او بوده است. بر این اساس می‌توان گفت گونه‌شناسی فرهنگی هندی قابلیت به‌کارگیری در روش‌های مختلف تحقیق اعم از تحقیقات کمی و کیفی را دارد. لذا این طبقه‌بندی از لحاظ به‌کارگیری روش‌های مختلف تحقیق نمره نسبتاً بالایی دریافت می‌کند.

به لحاظ معیار "توانایی درک تغییرات فرهنگی"، با توجه به مفروضات چهار نوع فرهنگ مورد بحث می‌توان چنین استدلال کرد که فرهنگ باشگاهی تأکید بر تغییرات رفتاری از طریق جابجایی افراد دارد، زیرا کنترل منابع و جاذبه شخصی رهبری اهمیت دارد و انجام تغییرات بنا به اراده رهبران از طریق تغییر و جایگزینی یا تعویض افراد صورت عملی به‌خود می‌گیرد (هندی، 1380: 77). فرهنگ ایفای نقش بیشتر تأکید بر تغییرات ساختاری دارد، در واقع در فرهنگ آپولووی باید مجموعه نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ساختار و شبکه مقررات و رویه‌ها را تغییر داد. در فرهنگ وظیفه‌گرایی، انجام موفقیت‌آمیز هر نوع تغییر و تحولی منوط به جلب نظر افراد و ترغیب آنها به پذیرش دستور است، چرا که آتنایی‌ها در مقابل عقل و تخصص سر فرود می‌آورند. در این فرهنگ گفتگو و مذاکره رایج است. بدین ترتیب فرهنگ آتنایی تمایل دارد که با تعیین حدود مشکل و قرار دادن آن در درون یک چارچوب سازمانی با تغییرات روبرو شود. در فرهنگ اصالت وجود فرایند تغییر و نفوذ متضمن نوعی مبادله و بده و بستان است. هر کوششی برای نفوذ یا تغییر یک پیرو دیونیسوسی کاری سخت و دشوار است، لذا سازمان‌های دیونیسوسی به شیوه مذاکره فرد با فرد اداره می‌شود و رهبر به صورت انفرادی با هر یک از افراد مراوده و بده و بستان دارد و جلسات صرفاً برای توزیع اطلاعات و نظرخواهی از افراد درباره موفقیت‌هایی است که منافع مشترک را تضمین می‌کنند. بنابراین الگوی هندی برای شناخت و توصیف تغییرات فرهنگی در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار "برخورداری از چارچوب مفهومی"، هندی برای هر یک از فرهنگ‌های چهارگانه خود به فراخور به مبانی نظری مختلف اشاره کرده است، مثلاً فرهنگ باشگاهی را به نظریه نقش‌های مدیریتی (مینتز برگ، 1973) و نظریه رهبری کارزماتیک مستند می‌سازد. پشتوانه نظری فرهنگ ایفای نقش را از نظریه ارتباط بین توانایی‌های انسان و رشد بیشتر یکی از نیم‌کره‌های مغز انسان (مینتز برگ، 1976) بهره گرفته است. نظریه کار گروهی را پشتیبان فرهنگ وظیفه‌گرایی و نظریات ادهوکرایی و فردگرایی را پشتیبان نظریه فرهنگ اصالت وجود می‌داند. البته وی در کل، چهارنوع فرهنگ سازمانی را ذیل نظریه تناسب فرهنگی به عنوان یکی از نظریات مطرح فرهنگی، مطرح ساخته است. بنابراین می‌توان چنین گفت که گونه‌شناسی هندی از نظر برخورداری از چارچوب مفهومی در حد متوسط ارزیابی می‌شود.

از جهت معیار "قابلیت کاربرد در سازمان‌های مختلف" باید گفت سازمان‌ها آمیزه‌ای مرکب از چهار فعالیت (ثابت یا تکراری، متغیر، ستاره‌دار و مدیریت) است که هر کدام خدا یا خدایان فرهنگی ویژه خود را دارند. نسبت هر فعالیت در این آمیزه تحت تأثیر نیروهای چهارگانه (اندازه، چرخه عمر زندگی، الگوهای کار و افراد) قرار دارد. بنابراین یک سازمان بزرگ با چرخه حیات بلندمدت، که دارای الگوی ساده و تکراری و کارگرانی با حداقل تحصیلات ممکن و ساکن مناطق محروم و کم‌درآمد است به احتمال قوی موارد متعددی از فعالیت‌های یکنواخت به وجود آورده و تحت تسلط فرهنگ آپولوپی قرار می‌گیرد.

بر این اساس به ادعای هندی همه سازمان‌ها اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در هر زمان از چرخه عمر و با هر اندازه و هر الگوی کار، فرهنگ‌های چهارگانه هندی را با خود تجربه می‌کنند. بنابراین از جهت این معیار گونه‌شناسی هندی، امتیاز بالایی کسب می‌کند. از جهت معیار "شناسایی ویژگی‌های ممتاز" و زمینه‌های برجسته هر یک از فرهنگ‌های مورد بحث مفروضات اساسی سه جنبه ممتاز و برجسته (چگونگی فکر کردن و یادگیری، طریقه نفوذ و تغییر و شیوه ایجاد انگیزه و پاداش) را که منجر به ایجاد نظریه و شیوه توسعه فردی، فلسفه‌های تغییر، سیستم‌های کنترل و مکانیزم‌های پاداش‌دهی و جبران خدمات می‌شود، مطرح ساخته است. علاوه بر این زمینه‌های جانبی هر نوع فرهنگ را این‌گونه بیان کرده است:

- فرهنگ باشگاهی شیوه تفکر شهودی و کل‌نگر دارد و بر یادگیری تقلیدی تأکید می‌ورزد.
- فرهنگ ایفای نقش شیوه تفکر عقلایی داشته و یادگیری را از طریق فرایند انتقال مورد توجه قرار می‌دهد.
- در فرهنگ آتایی یادگیری یعنی کسب توانایی حل مشکلات و یادگیری اساسی از طریق اکتشاف یا کنکاش یا تکرار در حل مشکلات به شیوه فرضیه، آزمون و تنظیم مجدد فرضیه، تحقق می‌یابد.
- در فرهنگ اصالت وجود اعتقاد بر این است که فرد نیاز چندانی به آموختن از دیگران ندارد بلکه از سبک زندگی آموختن صورت می‌گیرد.

4. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این مقاله با رویکردی نقادانه به بررسی وجوه تشابه، تمایز، قوت‌ها و ضعف‌های دیدگاه‌های مختلف در خصوص فرهنگ سازمانی به رشته تحریر درآمده است. برای ارزیابی نوع‌شناسی‌های مختلف فرهنگ سازمانی، شش معیار معرفی گردید. این معیارها مبنای بررسی، تحلیل و ارزیابی نوع شناسی‌های فرهنگ سازمانی قرار گرفت. پس از تأیید اعتبار معیارهای ارزیابی، هر یک از گونه‌شناسی‌های چهارگانه مورد ارزیابی قرار گرفتند و بالاخره همه آنها در مقایسه با یکدیگر وضعیت متمایزی را از نظر رتبه‌بندی کسب کردند.



جدول ۱: ارزیابی مقایسه‌ای گونه‌شناسی‌های مختلف فرهنگ سازمانی

ملاحظات	کوک و لافرتی (1987) مؤسسه هم‌افزایی انسانی (2003)	هندی (1991)	دنیسون (1990)	کامرون و کوئین (2006)	گونه‌شناسی معیارها
یکسان در کلیه موارد	بالا	بالا	بالا	بالا	سادگی و قابل فهم بودن
متوسط به جز مورد هندی	متوسط	نسبتاً بالا	متوسط	متوسط	قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق
متوسط به جز مورد کوک	نسبتاً بالا	متوسط	پایین	متوسط	توانایی درک تغییرات فرهنگی
متفاوت	نسبتاً بالا	نسبتاً بالا	پایین	متوسط	دارا بودن چهارچوب مفهومی / نظری
بالا	بالا	نسبتاً بالا	بالا	بالا	قابلیت کاربرد در سازمان‌های مختلف
متفاوت	بالا	پایین	متوسط	نسبتاً بالا	شناسایی ویژگی ممتاز
متفاوت	بالا	متوسط	متوسط	نسبتاً بالا	ارزیابی کلی

جدول ۱ نشانگر آن است که به جهت معیار "سادگی و قابل فهم بودن"، رتبه به دست آمده برای کلیه گونه‌شناسی‌ها وضعیت بالا را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که طبقه‌بندی‌های ارائه شده ساده و قابل فهم بوده و به طور کلی فاقد پیچیدگی و سردرگمی هستند. به لحاظ معیار "قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق" (کمی و کیفی)، رتبه به دست آمده برای کلیه گونه‌شناسی‌ها به جز گونه‌شناسی هندی وضعیت متوسط را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که کلیه طبقه‌بندی‌های ارائه شده، بر اساس پرسشنامه و روش‌های کمی نسبت به گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن اقدام می‌نمایند. گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی که توسط هندی ارائه شده قابلیت به کارگیری سایر روش‌های تحقیق از جمله مشاهده و مصاحبه در سطوح مختلف گروه، سازمان و جامعه را دارا بوده و از این جهت می‌توان از این ابزار تحلیلی در تحقیقات کیفی نیز بهره‌گیری نمود.

به لحاظ معیار "توانایی درک تغییرات فرهنگی" گونه‌شناسی کوک و لافرتی نسبت به سایر طبقه‌بندی‌ها در سطح ممتاز و برتر قرار دارد، علت این امر تقسیم‌بندی نسبتاً خوب کوک و لافرتی از فرهنگ سازمانی و سنجش آن در دو وضعیت موجود و ایده‌آل براساس مدل نظری نحوه کارکردهای فرهنگ می‌باشد. در حالی که مدل کامرون و کوئین، دنیسون و هندی تنها تأثیر فرهنگ سازمانی را بر پیامدهای رفتاری مورد سنجش قرار می‌دهند، مدل کوک و لافرتی علاوه بر این، متغیرهای تأثیرگذار بر هنجارهای رفتاری را نیز اندازه‌گیری می‌کند. به اعتقاد کوک و لافرتی از طریق ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی در وضعیت ایده‌آل و مقایسه آن با نیمرخ فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود که هنجارهای رفتاری و انتظارات را نشان می‌دهد، می‌توان نسبت به هدایت و رهبری، نظارت و ارزیابی و رصد تغییرات فرهنگ سازمانی دستگاه‌های مختلف اقدام نمود و بدین ترتیب توانایی تحلیل روندها، توصیف، تبیین و پیش‌بینی فرصت‌های فرهنگی را فراهم نمود.

به لحاظ معیار "دارا بودن چارچوب مفهومی و نظری"، وضعیت هر یک از گونه‌شناسی‌های مورد بررسی متفاوت است. مبنای نظری گونه‌شناسی کامرون و کوئین، چارچوب ارزش‌های رقابتی است که بر اساس تجزیه و تحلیل شاخص‌های اثربخشی سازمانی به‌دست آمده، در حد متوسط ارزیابی می‌شود. گونه‌شناسی دنیسون نیز تقریباً مثل طبقه‌بندی کامرون و کوئین فاقد یک مدل نظری قوی است و از این جهت پایین ارزیابی می‌شود. پشتوانه نظری گونه‌شناسی هندی در هر یک از انواع فرهنگ‌های سازمانی مورد بحث معلوم است، در عین حال از نظریه تناسب فرهنگی که یکی از نظریه‌های شناخته شده فرهنگی در سطح اجتماع است، به عنوان چارچوب نظری طبقه‌بندی خود یاد می‌کند. این گونه‌شناسی از این جهت نسبتاً بالا ارزیابی می‌شود. گونه‌شناسی کوک و لافرتی ضمن برخورداری از چارچوب مفهومی نسبتاً قوی، برای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب یک مدل نظری قوی را پیشنهاد می‌کند. این مدل قادر است علاوه بر ترسیم نیمرخ فرهنگی در دو وضعیت موجود و مطلوب، پیامدهای تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار فردی، سازمانی و گروهی را نیز اندازه‌گیری نماید. مضافاً اینکه از طریق به کارگیری این مدل می‌توان تأثیر سه دسته متغیر (ساختار، سیستم، تکنولوژی و مهارت‌ها)، (منابع انسانی) و (تقاضاهای محیطی) را بر فرهنگ سازمانی و نیز پیامدهای رفتاری سنجید. از جهت معیار "قابلیت کاربرد" در سازمان‌های مختلف، به اعتقاد اکثر نظریه‌پردازان فرهنگ سازمانی طبقه‌بندی‌های ارائه شده توسط صاحب‌نظران مورد بحث، قابلیت کاربرد در سازمان‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، نظامی، امنیتی، کوچک یا بزرگ را دارا هستند. از این جهت گونه‌شناسی‌های چهارگانه همگی رتبه بالایی را اکتساب می‌نمایند.

به لحاظ معیار "شناسایی ویژگی ممتاز" از جهت زمینه‌های برجسته و غالب و نیز زمینه‌های جانبی، گونه‌شناسی هندی پایین‌ترین رتبه و گونه‌شناسی کوک و لافرتی بالاترین رتبه را به خود اختصاص می‌دهند. گونه‌شناسی کامرون و کوئین رتبه نسبتاً بالا و گونه‌شناسی دنیسون رتبه متوسط را کسب نموده‌اند. علت برتری گونه‌شناسی کوک و لافرتی را باید در مدل نظری نحوه کارکردهای فرهنگ سازمانی که مدلی نظام‌مند است جستجو کرد.

نتیجه ارزیابی نهایی بیانگر آن است که در کل گونه‌شناسی کوک و لافرتی چارچوب مستحکمی را برای سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی نسبت به سایر گونه‌شناسی‌ها ارائه می‌دهد و از جهت کلی رتبه بالایی را کسب می‌نماید. گونه‌شناسی کامرون و کوئین رتبه نسبتاً بالا و گونه‌شناسی‌های دنیسون و هندی رتبه متوسط را کسب نموده‌اند.

بدیهی است که هر یک از طبقه‌بندی‌های مورد بحث دارای مزایا و معایب خاص خود بوده و هر کدام بنا به اهداف گوناگون در پژوهش‌های مختلف قابلیت کاربرد دارند. به اعتقاد ما پژوهش‌هایی که به دنبال سنجش و ارزیابی تأثیر فرهنگ بر پیامدهای رفتاری است می‌توانند از مدل کوک و لافرتی استفاده کنند. پژوهش‌هایی که صرفاً به شناخت مقوله فرهنگ سازمانی می‌پردازند، می‌توانند از مدل دنیسون، کامرون و کوئین استفاده کنند. مدل هندی برای انجام تحلیل‌های کیفی همراه با روش‌های بالینی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.



منابع

1. الوانی، سیدمهدی و فتاح شریفزاده. (1376). *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. چاپ اول.
2. شاین، ادگار. (1992). *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*. برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. انتشارات سیمای جوان. 1383.
3. فرهی بوزنجانی، برزو. (1384). *بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی ناجا*. مرکز تحقیقات و پژوهش‌های ناجا. گروه مدیریت و نیروی انسانی.
4. فرهی بوزنجانی، برزو. (1385). *فرهنگ و استانداردسازی رفتار*. همایش استانداردسازی رفتار پلیس.
5. فرهی بوزنجانی، برزو و جلال زارع اشکذری. (1385). *معرفی چارچوبی مفهومی برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی*. فصلنامه *مصباح مدیریت*. دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع). خرداد و تیر.
6. هندی، چارلز. (1380). *خدایان مدیریت*. کهزاد آذرهوش. نشر فرا.
7. Ashkansy, N. M.; C. Pmwilderon & M. F. Peterson. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publication Inc.
8. Chanchani, S. & P. Theivanatham pillai. (2002). *Typologies of Cultures*. E-mail: Priyan@Business. Otago. Ac. Nz.
9. Cameron, K. S. & R. E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossy-Bass.
10. Cook R.A. & J.C. Lafferty. (1987). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergetics.
11. Cooke, R. A. & D.M. Rousseau. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Qualitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organizational Studies*. 13. 245-273.
12. Cooke, R. A. & J.L. Szumal. (1993). Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: the Reliability and Validity of Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*. 72. 1299-1330.
13. Cooke, R. A. & J. L. Szumal. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations. in: *Handbook of Organizational Culture & Climate* by: Neal M. Ashkansy; Celeste Pmwilderon & Mark F. Peterson. Sage publications Inc.
14. Campbell, J. P.; A. E. Brownas; N.G. Peterson & M. Dunnette. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Decisions.
15. Denison, D. (1990). *Corporate Culture: Organizational Effectiveness*. New York. John Wiley & Sons.
16. Denison, D. (2005). [http://www.Denisonculture.com/culture/culture link\html](http://www.Denisonculture.com/culture/culture%20link%20.html).
17. Gaucher, E. & E. Kratochwill. (1993). The Leaders Role in Implementing Total Quality Management. *Quarterly Management in Health Care*. 1(3). 10-18.
18. Handy, C. (1991). *Gods of Management: The Changing Work of Organization*. New York Oxford University Press.
19. Harris, M. (1987). *Cultural Anthropology*. Harper and Ross. 2nd edition.
20. Hellrigel, D. & J. Slocum. (1996). *Management*. PWS.
21. Human Synergetics. (1986). *Improving Store Management Effectiveness*. Atlanta. GA: Coca-Cola Retailing Research Council.
22. Human Synergetics Ins. (2003). [Http://www.Humansyn.com](http://www.Humansyn.com).
23. Inkeles, A. & D. Levinson. (1969). National Charter: The Study of Modal Personality and Socio Cultural System. In: G. Lindsay and E. Aroason (eds). *Handbook of Social Psychology*. Second ed. Vol.4 Addison-Wesley.
24. Klein, A.S.; R.J. Masi. & C.K. Weidner. (1995). Organizational Culture Distribution and Amount of Control and Perceptions of Quality. *Group and Organizational Management*. 20. 122-148.
25. Kluckhohn, F.R. & F.L. Strodtbeck. (1951). *Variation in Value Orientation*. Westport. CT: Greenwood Press.
26. Kluckhohn, D. (1951.a). The Study of Culture. In: D. Lerner & H.D. Lasswell (Eds). *The Policy Science*. Stanford. University Press.

27. Kroeber, A.L. & T. Parsons. (1958). The Concepts of Culture and of Social System. *American Sociological Review*. 23. 582-583.
28. Leeds, C. (1999). *The Effects of Communications, Training and Mentoring on Individual Communication Self-efficacy, Job Performance, and Normative Beliefs*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Illinois at Chicago.
29. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Newyork. Harper & Row.
30. Mintzberg, H. (1976). Planning on the Left Side, Managing on the Right. *Harvard Business Review*. July-Agust.
31. Newman, I. & C.R. Benz. (1997). *Quantitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum Carbondale*: Southern Illinois University Peress.
32. Parsons, T. (1957). *Malinowski and the Theory of Social System*. In R. Fifth (Ed), *Manaculture: An Evaluation of the Work of Bronislow Malinowski*. New york: Routlege & Kegan Paul.
33. Quinn, R. E. & J. Rohrbaugh. (1983). A Spetial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. No.29. 363-377.
34. Robbins, S. & L. Nancy. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall Canada Inc.
35. Slobodnik, A. J. & D. L. Slobodnik. (2001). *Finding Your Compass: Aligning Organizational Culture with Business Practice*. Option for Change.
36. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture & Leadership*. Son Francisco: Jossey Bass.
37. Slowinski, G. (1992). The Human Touch in Successful Strategic Alliances. *Mergers and Acquisitions*. 27. 44-47.
38. Singh , N. (2004). From Cultural Models to Cultural Categories: Framework for Cultural Analysis. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge. September.
39. Trompenaars, F. (2005). Four Corporate Cultures. In: Chapter 8. *Organization Culture*. Prentice-Hall, Inc.
40. Xenikou, A. & A. Furnhom. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*. 49. 349-371.